

KEMAMPUAN BERSAING INSTANSI PEMERINTAH BERENTREPRENEUR MELALUI ANALISIS SWOT

Fransisca Desiana Pranatasari, S.E, M.M
Universitas Ciputra Surabaya
fransisca.desiana@ciputra.ac.id

Abstrak

Memajukan kesejahteraan umum merupakan salah satu cita-cita kemerdekaan bangsa Indonesia yang perlu dicapai dengan strategi yang baik. Membangun kemajuan sebuah negara sebenarnya tidak jauh berbeda dengan perusahaan. Keduanya sama-sama melakukan proses yang mirip yaitu mengolah berbagai macam sumber daya untuk mendorong tercapainya visi/tujuan. Riset ini memandang bahwa strategi perusahaan yang dikelola oleh seorang pemimpin berjiwa *entrepreneur* juga dapat diterapkan untuk sebuah negara. Dengan demikian, melalui rumusan strategi yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, tantangan dan kesempatan diharapkan sebuah negara dapat menjadi lebih baik. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis strategi sebuah instansi pemerintah atau ekonomi kerakyatan demi menuju Indonesia yang lebih baik. Metode yang digunakan adalah studi literatur dan wawancara dengan analisis SWOT sebagai instrumen penelitian. Objek penelitian ini adalah Pasar Beringharjo Yogyakarta sebagai salah satu contoh instansi pemerintah. Hasil dari riset ini adalah gambaran analisis SWOT yang bisa digunakan untuk perbaikan sistem dan juga sebagai acuan strategi instansi dalam bersaing dengan pasar global.

Kata kunci: *managemen strategi, analisis SWOT, entrepreneur.*

A. PENDAHULUAN

Memajukan kesejahteraan umum merupakan salah satu cita-cita kemerdekaan bangsa Indonesia yang perlu dicapai dengan strategi yang baik. Melalui Pancasila dan UUD 1945, Indonesia telah merumuskan cita-cita tertingginya bagi bangsa dan rakyatnya. Hanya saja apakah cita-cita tersebut sudah diimplementasikan melalui tahapan yang sinergi untuk kemajuan bangsa?

Membangun kemajuan sebuah negara sebenarnya tidak jauh berbeda dengan perusahaan. Keduanya sama-sama melakukan proses yang mirip yaitu mengolah berbagai macam sumber daya yang dimilikinya untuk mendorong tercapainya visi dan tujuan. Dengan demikian, kita perlu tahu, sumber daya dan kemampuan yang Indonesia miliki untuk diolah sehingga akan menambah *value*/ nilai dari Indonesia itu sendiri. *Entrepreneur* biasanya identik

dengan seorang wirausaha yang memiliki dan membangun bisnis tertentu. Padahal menurut Suryana (2006:2), kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah kemampuan kreatif serta inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya dalam rangka mencari peluang menuju sukses. Dengan definisi tersebut, setiap perusahaan, individu, maupun negara pasti mampu melakukan kegiatan dengan jiwa *entrepreneur*. Secara spesifik, jiwa ini bisa dibangun dari instansi pemerintah atau ekonomi kerakyatan seperti pasar tradisional dimana mereka mempunyai kontribusi secara langsung dalam perekonomian Indonesia.

Riset ini memandang bahwa strategi perusahaan yang dikelola oleh seorang pemimpin berjiwa *entrepreneur* juga dapat diterapkan untuk sebuah negara. Dengan demikian, melalui rumusan strategi yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, tantangan dan kesempatan diharapkan sebuah negara dapat menjadi lebih baik. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis strategi sebuah instansi pemerintah atau ekonomi kerakyatan melalui analisis SWOT demi menuju Indonesia yang lebih baik.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Proses inovatif dan kreatif merupakan kunci keberhasilan seorang *entrepreneur*. Proses kreatif inilah yang kemudian didefinisikan kembali oleh Suryana (2006:2) yaitu kemampuan dalam mengembangkan ide serta cara baru dalam memecahkan masalah dan menemukan peluang pasar. Dengan demikian saat pemerintah mampu melakukan kegiatannya dengan inovasi dan kreatifitas, maka pemerintah dapat dikatakan sebagai seorang *entrepreneur*. Definisi tersebut dikuatkan dengan definisi *entrepreneurship* dari Kuratko (2007:5)

“Entrepreneurship is a dynamic process of vision, change, and creation that requires an application of energy and passion toward the creation and implementation of new ideas and creative solutions.”

Ciri-ciri *entrepreneurship* menurut Suryana (2006:30) yaitu: memiliki motif berprestasi tinggi, memiliki perspektif ke depan, mempunyai kreativitas tinggi, inovasi tinggi, berkomitmen terhadap pekerjaan, mempunyai tanggung jawab, memiliki kemandirian, memiliki keberanian mengambil resiko, selalu mencari peluang, memiliki jiwa kepemimpinan, memiliki kemampuan managerial, dan memiliki kemampuan personal.

Agar suatu perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, maka diperlukan sebuah strategi yang handal. David (2011: 37) mendefinisikan strategi manajemen sebagai berikut:

“strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives. As this definition implies, strategic management focuses on integrating management, marketing, finance/accounting, production/operations, research and development, and information systems to achieve organizational success.”

Formulasi strategi sebaiknya dilakukan dengan mengidentifikasi visi dan misi perusahaan agar dapat selaras dengan strategi yang akan dijalankan. Menurut David (2011:38) proses dalam formulasi strategi adalah membangun visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman dari eksternal, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, mengukur target jangka panjang, membuat alternatif strategi dan terakhir adalah memilih strategi yang cocok untuk tujuan awal.

Ada sembilan kunci dalam manajemen strategi menurut David (2011:41) yaitu keunggulan kompetitif, strategi, pernyataan visi dan misi, ancaman dan kesempatan dari luar, kekuatan dan kelemahan dari internal perusahaan, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan, dan kebijakan. Manajemen strategi adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sebuah perusahaan harus mampu mencapai keunggulan kompetitif dengan cara beradaptasi secara terus menerus pada perubahan eksternal, kemampuan internal, dan sumber dayanya serta efisiensi strateginya. Membangun sebuah pernyataan visi merupakan langkah pertama dalam perencanaan strategi, sedangkan pernyataan misi merupakan pernyataan langkah untuk mencapai tujuan yang akan membedakan dengan perusahaan lainnya. Ancaman dan kesempatan yang datang dari luar berasal dari kondisi ekonomi suatu negara, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, dan lain sebagainya. Kekuatan dan kelemahan internal perusahaan terlihat dari kinerja perusahaan. Tujuan jangka panjang merupakan hasil spesifik suatu organisasi yang berasal dari misi dan jangka waktunya lebih dari satu tahun.

Menurut Rangkuti (2002:60) setelah melakukan penyusunan formulasi strategis, kegiatan selanjutnya adalah mengelompokkan strategi tersebut dalam masing-masing isu strategis yang sudah dilakukan dalam analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threat*). Isu tersebut dikelompokkan berdasarkan pada faktor internal dan eksternal suatu perusahaan. Kemudian strategi tersebut disusun dengan menggabungkan indikator dalam analisis SWOT menjadi model penggabungan baru dan dipilih satu strategi yang dapat dipakai untuk memecahkan isu/ masalah perusahaan. Rangkuti (2002:64) mendefinisikan hubungan dalam formulasi strategi tersebut sebagai berikut yaitu: S-O Strategi (strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang), W-O strategi (strategi yang disusun dengan cara meramalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada), S-T strategi (strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman) dan W-T strategi (strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman)

C. METODOLOGI

Pasar tradisional merupakan salah satu alat perekonomian negara yang bertujuan untuk memajukan suatu negara. Dalam sebuah pasar tradisional inilah perputaran bisnis banyak terjadi. Karena itu, penulis melakukan penelitian di Pasar Beringharjo Yogyakarta sebagai objek penelitian. Pasar Beringharjo ini merupakan salah satu bentuk instansi pemerintah yang diawasi secara tidak langsung oleh Pemerintah Kota Yogyakarta. Penulis menggunakan metode studi *literature* sebagai data sekunder dan wawancara sebagai data primer. Pengumpulan data primer penulis lakukan kepada Bapak Gunawan Nugroho Utomo, SE, Akt, MM, Kepala UPT Pusat Bisnis Dinas Pengelolaan Pasar Kota Yogyakarta. Data sekunder didapatkan dari dokumen RSB (Rencana Strategi Bisnis) dan RBA (Rencana Strategi Anggaran). Instrumen penelitian dilakukan dengan analisis SWOT yang mencakup: *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan), dan *Threat* (ancaman). Kemudian dihubungkan masing-masing indikator untuk membuat sebuah formulasi strategi yang cocok dipakai untuk perbaikan sistem dan juga sebagai acuan strategi instansi dalam bersaing dengan pasar global.

D. HASIL PENELITIAN

Sistem pengelolaan pasar tradisional di Indonesia kebanyakan diberikan kepada pihak swasta karena tidak mampunya pemerintah daerah mengelola keseluruhan kegiatan dan sarana prasarana pasar tradisional. Dengan prinsip *profit oriented*, pada akhirnya nasib pedagang atau dalam hal ini adalah rakyat, kurang diperhatikan perkembangannya. Fasilitas pasar juga kurang dirawat dengan baik sehingga banyak yang rusak dan kotor. Akibatnya pasar tradisional akan semakin lemah bersaing dengan pasar modern.

Melihat permasalahan tersebut, Pasar Beringharjo kemudian mengambil alih pengelolaan yang selama ini diserahkan kepada swasta untuk dikelola sendiri dibawah pengawasan pemerintah kota. Usaha mandiri Pasar Beringharjo inilah yang kemudian membentuk Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pasar Beringharjo pada tahun 2013. Pemerintah memandang bahwa Pasar Beringharjo itu mampu mengelola kegiatan dan sarana prasarannya sendiri. Oleh karena itu, melalui analisis SWOT akan tergambarkan situasi dan posisi Pasar Beringharjo dalam penyusunan langkah strategis BLUD untuk mencapai visi dan misi Pasar Beringharjo

Banyak penelitian yang telah mendukung analisis SWOT sebagai alat perencanaan strategis. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Helms dan Nixon (2010) bahwa selama lebih dari satu dekade terakhir, SWOT difokuskan pada analisis organisasi untuk langkah strategis perusahaan. Dalam rangka merumuskan analisis SWOT, penulis mulai dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal Pasar Beringharjo.

1. Faktor Internal

1.1. Aspek Pengunjung dan Pasar

Daya tarik yang paling signifikan dari Pasar Beringharjo adalah nilai historis dan lokasinya yang sangat strategis. Lokasinya yang berada dikawasan Malioboro dengan diapit oleh beberapa tempat wisata populer di Yogyakarta seperti Benteng Vredenburg dan Taman Pintar inilah yang membuat tingkat kunjungan konsumen ke pasar sangat tinggi. Jumlah rata-rata pengunjung Pasar Beringharjo berdasarkan survei yang dilakukan Dinas Pengelolaan Pasar Yogyakarta adalah 10.000 orang per hari dari berbagai kota. Jumlah tersebut akan meningkat secara signifikan pada hari libur. Tingginya tingkat kunjungan konsumen ke Pasar Beringharjo inilah yang membuat potensi positif bagi pedagang, bank, dan pelaku bisnis lainnya.

1.2. Aspek Usaha dan Pelayanan

Pasar Beringharjo berusaha untuk memberikan layanan yang terbaik bagi penyewa kios agar terus melakukan kerjasama dengan Pasar Beringharjo. Harga sewa yang tidak terlalu mahal dengan tingkat kunjungan yang tinggi menjadikan lokasi usaha ini sebagai kawasan bisnis yang selalu diminati. Pelayanan yang disediakan Pasar Beringharjo meliputi fasilitas eskalator, layanan keamanan, layanan kebersihan, sarana penunjang KM/WC dan layanan informasi radio siaran. Hanya saja yang masih dirasa kurang adalah keamanan dan kebersihan. Pihak Beringharjo cukup kesulitan menekan angka resiko tindakan pencurian, mengingat ramainya kunjungan pengunjung setiap harinya. Perbaikan kebersihan menjadi fokus bagi Pasar Beringharjo dengan memberi pelatihan dan bimbingan bagi petugasnya. Pelatihan ini juga sebagai bentuk pengelolaan *stakeholder* Pasar Beringharjo dimana prinsip mereka yaitu "*stakeholder* adalah mitra bisnis". Fasilitas parkir juga masih menjadi kendala bagi Pasar Beringharjo karena sampai sekarang belum bisa mencukupi kapasitas kendaraan keseluruhan pengunjung sehingga masih banyak kendaraan yang parkir di trotoar sehingga membuat macet jalan di sekitarnya.

2. Faktor Eksternal

2.1. Kondisi Ekonomi (makro) Yogyakarta

Secara umum, perputaran komoditas pada bulan Agustus 2014 mengalami peningkatan karena liburan pasca Lebaran. Hal ini diikuti dengan peningkatan harga komoditas yang kemudian menyebabkan kenaikan inflasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Badan Pusat Statistik (BPS), pada bulan tersebut Yogyakarta mengalami inflasi sebesar 0,09 persen dengan angka indeks 112,67 relatif lebih tinggi bila dibandingkan dengan angka indeks pada bulan Juli 2014 yang sudah mencapai 112,57. Laju inflasi pada tahun kalender (Agustus 2014 terhadap Desember 2013) menjadi 2,78 persen.

2.2. Kondisi musiman

Dalam harian kedaulatan rakyat online yang ditulis oleh Danar (2014), Pasar Beringharjo selalu mengalami kenaikan omset menjelang musim liburan, terutama saat Lebaran. Padahal menurut data BPS dalam masa liburan Lebaran sebelumnya, inflasi Yogyakarta naik sehingga harga-harga ikut naik, bahkan kenaikan omset bisa mencapai 30% - 40%. Untuk menunjang meledaknya pengunjung di musim liburan, Dinas

Pengelolaan Pasar (Dinlopas) kota Yogyakarta menyediakan beberapa pemandu wisata yang beroperasi mulai H-7 sampai H+7 Lebaran sehingga pengunjung dapat dengan mudah mencari kebutuhan belanjanya dan tidak tersesat.

2.3. Pertumbuhan pasar modern

Perilaku masyarakat Indonesia termasuk dalam konsumen yang konsumtif. Menurut Fabrice Carraso (2012), seorang Managing Director Kantar Worldpanel untuk Vietnam, Indonesia, dan Filipina, dalam survey yang dilakukan ke 7000 rumah tangga didapatkan hasil bahwa dalam satu tahun rata-rata kunjungan untuk berbelanja ada mereka sebanyak 2,2 juta kali kunjungan.

Berdasarkan hasil survey AC Nielsen dalam majalah Tempo online tahun 2004, jumlah pasar tradisional di Indonesia yaitu sebanyak 1,7 juta atau sebesar 73 persen dari keseluruhan pasar yang ada. Hanya saja, laju pertumbuhan pasar modern jauh lebih tinggi yaitu 16 persen daripada pasar tradisional yaitu 5 persen. Dengan demikian untuk bisa berkembang dan bersaing dengan pasar modern, pasar tradisional harus berjiwa *entrepreneur* yaitu kreatif dan inovatif. Pasar Beringharjo memiliki satu keunggulan yaitu sebagai ikon wisata belanja Yogyakarta, sehingga tidak terlalu khawatir dengan persaingan dengan pasar modern karena sudah memiliki segmentasi sendiri. Selain itu, Pasar Beringharjo dapat dikatakan sebagai “*one stop shopping*” dimana ada banyak variasi produk dengan harga terjangkau dijual di sini.

Dengan melihat bahasan faktor internal dan eksternal yang sudah dijabarkan sebelumnya, penulis dapat rumuskan analisis SWOT yang dapat memberi informasi posisi Pasar Beringharjo saat ini. Selanjutnya melalui hubungan masing-masing indikator dalam Strength – Opportunities, Weakness – Opportunities, Strength – Threat, dan Weakness – Threat akan menggambarkan strategi yang dapat digunakan untuk menunjang persaingan Pasar Beringharjo.

Tabel 1.1. Strategi SWOT

	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nilai historis dan lokasinya yang sangat strategis. 2. banyak variasi produk dengan harga terjangkau dijual di sini. 3. Pelatihan untuk stakeholder (mitra bisnis) 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keamanan kurang 2. Kebersihan masih kurang baik. 3. Lahan parkir kurang menunjang banyaknya pengunjung
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Musim liburan omzet naik. 2. Sebagai ikon wisata belanja Yogyakarta 3. Konsumen yang konsumtif 	<p>Strength - Opportunities</p> <p>Lokasi yang strategis ditambah dengan banyaknya variasi produk akan mampu menjangkau konsumen yang konsumtif sehingga omzet dapat naik terus.</p>	<p>Weakness - Opportunities</p> <p>Mempertahankan diri sebagai ikon wisata belanja Yogyakarta untuk mengatasi kelemahan intern. (kebersihan, keamanan, dan parkir)</p>
<p>Threat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonomi makro (inflasi) 2. Persaingan dengan pasar modern 	<p>Strength - Threat</p> <p>Pelatihan pada <i>stakeholder</i> diharapkan mampu mencegah ancaman persaingan dengan pasar modern.</p>	<p>Weakness - Threat</p> <p>Mengatasi masalah kebersihan dan kewanamanan untuk mencegah ancaman bersaing dengan pasar modern.</p>

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Untuk dapat bersaing dengan pasar modern, sebuah pasar tradisional harus memiliki jiwa *entrepreneur* yaitu inovatif dan kreatif. Melalui perumusan analisis SWOT, sebuah pasar tradisional dapat memahami bagaimana posisinya saat ini yang tergambarkan dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Tahapan selanjutnya setelah menentukan posisi adalah

mengaitkan masing-masing indikator sehingga terciptalah rumusan strategi bersaing. Berdasarkan pada penjelasan sebelumnya, Pasar Beringharjo dapat menyesuaikan pemakaian strategi sesuai dengan kebutuhannya saat ini. Dengan demikian, mampunya Pasar Beringharjo dalam persaingan pasar menunjukkan partisipasinya dalam memajukan kesejahteraan umum yang merupakan salah satu cita-cita kemerdekaan bangsa Indonesia

F. DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2014. *Berita Resmi Statistik Provinsi D.I.Yogyakarta no 50/09/34/Th.XVI, 1 September 2014*. <http://yogyakarta.bps.go.id/download/BRS/2014/September/1.%20BRS%20DIY%20No.%2050%20%201%20September%202014%20-%20IHK%20Agustus%202014%20final.pdf> diakses tanggal 26 September 2014
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management : Consept and Cases*. Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Helms, Marilyn M; Judy Nixon. 2013. " *Exploring SWOT analysis -where are we now? A review of academic research from the last decade.* ". Journal of Strategy and Management. Vol. 3 No. 3, 2010 pp. 215-251.
- Bisnis Aceh. 2014. <http://www.bisnisaceh.com/umum/hasil-survei-masyarakat-indonesia-sangat-konsumtif/index.php> diakses 26 September 2014
- Juhardi, Ujang; Edi Noersasongko; Mohamad Sidiq. 2010. " *Penerapan Analisis SWOT Guna Penyusunan Rencana Induk E-Government Kabupaten Kaur* ". Jurnal Teknologi Informasi, Vol 6 No 1, April 2010, ISSN 1414-9999: 80-93.
- Kuratko, Donald F. 2007. *Introduction to Entrepreneurship*. Canada: South Western.
- Nafi, Muchamad. 2004. *Tren Perkembangan Ritel Pasar Tradisional Akan Tergusur*. <http://www.tempo.co/read/news/2004/08/19/05646731/Tren-Perkembangan-Ritel-Pasar-Tradisonal-Akan-Tergusur> diakses tanggal 26 September 2014
- Rangkuti, Freddy. 2002. *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Rencana Strategis Anggaran (RSA). 2013. Badan Layanan Umum Daerah Pasar Beringharjo. Yogyakarta.
- Rencana Strategis Bisnis (RSB). 2013. Badan Layanan Umum Daerah Pasar Beringharjo. Yogyakarta.

Sigit, Agus. 2014. *Liburan Omzet Pedagang Beringharjo Naik 40 Persen*.<http://krjogja.com/read/216666/liburan-omzet-pedagang-beringharjo-naik-40-persen.kr> diakses 5 September 2014

Sujatmiko, Tomi. 2014. *Dinlopas Siapkan 8 Pemandu Wisata di Beringharjo*.<http://krjogja.com/read/139723/dinlopas-siapkan-8-pemandu-wisata-di-beringharjo.kr> diakses 5 September 2014

Suryana. 2006. *Kewirausahaan : Pedoman Praktis Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Bandung: Salemba Empat